EMPLOI-QUÉBEC

PLAN D'ACTION RÉGIONAL
2015-2016

Chaudière-Appalaches

Québec

Emploi Québec
Chaudière-Appalaches

PLAN D'ACTION RÉGIONAL 2015-2016

Emploi-Québec

Région de la Chaudière-Appalaches

Adopté le 6 mai 2015 par le

Conseil régional des partenaires du marché du travail

Unissons
nos forces pour l'emploi

Réalisation

Direction

Yvan Nadeau, directeur de la planification, du partenariat et du service aux entreprises

Coordination

Vanessa Gagné

Collaboration

Équipe de la Direction de la planification, du partenariat et du service aux entreprises

Équipe de la Direction du soutien aux opérations

Équipe de la Direction régionale

Contribution

Groupe de travail du plan d'action du Conseil régional des partenaires du marché du travail de la Chaudière-Appalaches :

- J. Benoit Caron
- Richard Gauvin
- Alain Quirion
- Mustapha Skakni
- Simon Chrétien
- Yvon Laflamme

Membres du Conseil régional des partenaires du marché du travail de la Chaudière-Appalaches

Dépôt légal
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2015
ISBN 978-2-550-74096-4(Version PDF)

Mot du directeur régional et du président du Conseil régional des partenaires du marché du travail

Nous avons le plaisir de vous présenter le Plan d'action régional 2015-2016 d'Emploi-Québec, région de la Chaudière-Appalaches. Le plan d'action 2015-2016 est le deuxième d'un cycle triennal couvrant la période 2014-2017.

Cette année ne fait pas exception, notre région présente une situation enviable du point de vue des indicateurs du marché du travail. Le taux de chômage y est largement inférieur à la moyenne québécoise et le recours aux programmes d'assistance sociale y est moins fréquent.

Malgré tout, les défis à relever deviennent importants. Le chômage et le sous-emploi touchent toujours certains groupes de personnes de différents secteurs. D'autre part, la rareté de la main-d'œuvre et ses effets sur le marché du travail sont une source constante de préoccupation, mais aussi de mobilisation.

Selon les prévisions d'Emploi-Québec, plus de 37 500 postes devront être pourvus d'ici 2017 en Chaudière-Appalaches, principalement en raison des départs à la retraite. Les choix en termes de développement économique et de développement des compétences de la main-d'œuvre doivent être orientés vers la recherche d'une plus grande productivité et une meilleure adéquation entre les besoins des entreprises et la main-d'œuvre disponible.

Afin de relever ces défis, Emploi-Québec propose, dans son plan d'action 2015-2016, des stratégies qui visent à favoriser la participation au marché du travail du plus grand nombre possible de personnes, à soutenir la productivité et à améliorer la capacité d'adaptation des entreprises aux changements. Le Conseil régional des partenaires du marché du travail de la Chaudière-Appalaches a contribué à identifier des priorités d'action porteuses qui ont servi de base à l'élaboration de ce plan d'action.

Emploi-Québec de la Chaudière-Appalaches, en collaboration avec ses partenaires, veillera notamment à favoriser une meilleure adéquation entre les besoins du marché du travail et la formation. Emploi-Québec mettra également l'accent sur la mobilisation, la préparation et l'accompagnement des clientèles sous-représentées sur le plan de l'emploi. De plus, Emploi-Québec continuera à soutenir les personnes démunies, ainsi qu'à susciter la mobilisation et l'engagement des différents acteurs de la société québécoise en vue de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

Enfin, nous tenons à remercier le personnel d'Emploi-Québec des centres locaux d'emploi, de la Direction régionale ainsi que les différents partenaires impliqués pour leur engagement et leur dévouement à répondre à la mission d'Emploi-Québec qui vise à contribuer à développer l'emploi et la main-d'œuvre ainsi qu'à lutter contre le chômage, l'exclusion et la pauvreté dans une perspective de développement économique et social.

J. BENOIT CARON
Président
Conseil régional des partenaires du marché du travail

MARC TREMBLAY
Directeur régional et Secrétaire
Conseil régional des partenaires du marché du travail

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS iii

FAITS SAILLANTS iv

1. LA MISSION D'EMPLOI-QUÉBEC, SON OFFRE DE SERVICE ET SON CADRE DE GESTION 1

2. L'ÉVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT ET LES PRINCIPAUX ENJEUX 3

3. LES RESSOURCES D'EMPLOI-QUÉBEC 10

4. LES ORIENTATIONS ET LES STRATÉGIES POUR FAIRE FACE AUX ENJEUX ET ATTEINDRE LES RÉSULTATS ATTENDUS . 11

5. LES INDICATEURS DE RÉSULTATS CIBLÉS AU PLAN D'ACTION 21

6. LES FACTEURS DE CONTINGENCE 22

7. LE TABLEAU SYNOPTIQUE 23

ANNEXES :

ANNEXE A : Résultats 2014-2015
ANNEXE B : Indicateurs et cibles de résultats 2015-2016 selon les centres locaux d'emploi
ANNEXE C : Synthèse portant sur l'activité de rareté de main-d'œuvre réalisée auprès des entreprises le 19 novembre 2014
ANNEXE D : Membres du Conseil régional des partenaires du marché du travail de la Chaudière-Appalaches

AVANT-PROPOS

Emploi-Québec est une unité qui relève du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale et est reconnue comme le service public d'emploi au Québec. Elle assure les services publics d'emploi et de solidarité sociale.

La planification liée aux services publics d'emploi doit être établie en concertation par le ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale et la Commission des partenaires du marché du travail. Elle doit être approuvée par le gouvernement, conformément à la Loi sur le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale et sur la Commission des partenaires du marché du travail. Les responsabilités de la Commission des partenaires du marché du travail portent essentiellement sur la planification liée aux services publics d'emploi.

La planification liée aux services de solidarité sociale relève de la responsabilité du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

FAITS SAILLANTS

- Bien que l'emploi n'ait pas connu de croissance au cours de l'année 2014, globalement, les conditions sur le marché du travail se sont améliorées depuis la récession de 2008-2009.
- La croissance économique devrait se poursuivre en 2015.
- À plus long terme, la main-d'œuvre disponible sera moins nombreuse, ce qui accroîtra les difficultés de recrutement des entreprises et nécessitera une meilleure adéquation entre les besoins des entreprises et les compétences ainsi que de favoriser l'intégration en emploi des personnes en situation de chômage, dont celles faisant partie des groupes sous-représentés sur le marché du travail.
- Emploi-Québec entend mettre de l'avant, en 2015-2016, les actions favorisant l'intégration et le maintien en emploi d'une main-d'œuvre qualifiée et suffisante pour répondre aux besoins des entreprises.
- Comme l'emploi est le meilleur moyen de lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale, Emploi-Québec continuera d'agir rapidement et de façon soutenue auprès des personnes sous-représentées sur le plan de l'emploi.
- Pour favoriser l'emploi et le développement des compétences d'un plus grand nombre de personnes, Emploi-Québec, en collaboration avec la Commission des partenaires du marché du travail, mènera les interventions nécessaires en vue d'améliorer l'adéquation entre les compétences de la main-d'œuvre et les besoins du marché du travail et continuera d'appuyer l'initiative Investissement-compétences.
- Pour répondre aux besoins de sa clientèle et du marché du travail, Emploi-Québec continuera d'adapter sa prestation de services afin de suivre l'évolution des besoins des citoyennes et des citoyens ainsi que des entreprises.
- Par ses actions en matière d'emploi et de solidarité sociale, Emploi-Québec contribuera à la réalisation des objectifs du Plan stratégique 2015-2018 du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale et de celui de la Commission des partenaires du marché du travail.
- Emploi-Québec et ses partenaires porteront une attention particulière à la performance des interventions des services publics d'emploi, principalement au regard de la persévérance aux mesures et services d'emploi ainsi que les retours en emploi à la suite des interventions.
- Le budget d'intervention dont dispose Emploi-Québec de la Chaudière-Appalaches en 2015-2016 pour financer les mesures actives des services publics d'emploi s'élève à 27,1 M$, dont 21,4 M$ provenaient du compte de l'assurance-emploi qui inclut l'Entente Canada-Québec 2014-2020 visant le transfert des sommes du Fonds canadien pour l'emploi.

1 La mission d'Emploi-Québec, son offre de service et son cadre de gestion

LA MISSION D'EMPLOI-QUÉBEC

Emploi-Québec a pour mission de contribuer à développer l'emploi et la main-d'œuvre ainsi qu'à lutter contre le chômage, l'exclusion et la pauvreté dans une perspective de développement économique et social.

L'intervention d'Emploi-Québec s'inscrit dans la perspective selon laquelle le travail est le meilleur moyen de réduire la pauvreté et d'assurer l'autonomie financière ainsi que l'insertion sociale des personnes aptes au travail.

SON OFFRE DE SERVICE

Emploi-Québec fournit les services publics d'emploi et les services de solidarité sociale. Les services offerts aux individus s'inscrivent dans un continuum de services axé sur l'emploi, c'est-à-dire qui permet d'assurer un cheminement fluide et d'accompagner les personnes qui en ont besoin pour intégrer le marché du travail.

Les services publics d'emploi contribuent à l'amélioration du fonctionnement du marché du travail, à un meilleur équilibre de l'offre et de la demande de main-d'œuvre de même qu'à la réduction du chômage, des pertes d'emplois, de l'instabilité de l'emploi et des obstacles à la création d'emplois. En plus des services universels, qui sont offerts à l'ensemble de la population et des entreprises, Emploi-Québec fournit des services d'emploi spécialisés. Ceux-ci s'adressent, d'une part, aux personnes aptes à entreprendre une démarche qui, à terme, les conduira à intégrer le marché du travail ou à se maintenir en emploi et, d'autre part, aux entreprises éprouvant des difficultés liées à la main-d'œuvre.

De plus, conformément aux dispositions de la Loi sur l'aide aux personnes et aux familles, Emploi-Québec est responsable de la gestion des programmes d'aide financière. Ainsi, Emploi-Québec soutient financièrement les personnes et les familles démunies et favorise leur autonomie économique et sociale. En outre, elle les encourage à exercer des activités facilitant leur insertion sociale, leur insertion en emploi et leur participation active à la société.

Par son offre de service, Emploi-Québec contribue à l'atteinte des objectifs gouvernementaux visant l'accroissement du niveau et de la qualité de vie des Québécoises et des Québécois et la réduction de la pauvreté.

SON CADRE DE GESTION

Emploi-Québec mène ses interventions de façon décentralisée, en partenariat et selon le mode de gestion par résultats. Appuyée sur une analyse stratégique des enjeux, la planification nationale d'Emploi-Québec trouve son prolongement dans les plans d'action régionaux qui précisent les actions régionales permettant de concrétiser les orientations du plan d'action national et d'atteindre les objectifs et les cibles qui y figurent. Le plan d'action d'Emploi-Québec se concrétise également par les plans d'action des comités sectoriels de main-d'œuvre, des comités d'intégration et de maintien en emploi, des comités consultatifs et du Conseil emploi métropole.

Bien qu'Emploi-Québec produise un plan d'action annuel, sa planification est effectuée dans une perspective pluriannuelle étant donné la nature structurelle et persistante des problèmes auxquels s'attaque le service public d'emploi.

2 L'évolution de l'environnement et les principaux enjeux

2.1 L'EMPLOI DANS LA RÉGION DE LA CHAUDIÈRE-APPALACHES

Une croissance modeste en 2014

En 2014, la région compte en moyenne 223 400 emplois, soit 4 600 de plus que l'année précédente, ce qui représente une croissance de 2,1 %.

Le nombre d'emplois a crû un peu plus rapidement que le nombre de personnes actives sur le marché du travail (+ 1,9 %), entraînant ainsi une légère baisse du taux de chômage de 2 dixièmes de point. À 5,3 %, le taux de chômage est plus bas que partout ailleurs au Québec.

Le taux d'activité des personnes de 15 ans et plus gagne 1 point de pourcentage et s'établit à 67,7 %. Le taux d'emploi, c'est-à-dire la proportion de la population de 15 ans ou plus qui a un emploi, est de 64,1 %, en hausse de 1,1 point de pourcentage.

Progression plus forte chez les 25 à 54 ans

C'est chez les 25 à 54 ans que s'est concentrée la croissance de l'emploi en 2014. On compte 3 300 emplois de plus qu'en 2013 (+ 2,3 %).

Cette croissance supérieure s'explique essentiellement par l'augmentation du nombre de personnes âgées de 25 à 54 ans. En effet, le taux d'emploi (la proportion de personnes occupant un emploi) des 25 à 54 ans est demeuré stable à 87,4 %. À l'inverse, le taux d'emploi s'est accru chez les 15 à 24 ans (+ 1,9 point de pourcentage) et chez les 55 à 64 ans (+ 2,2 points de pourcentage). Malgré tout, le taux d'emploi des 25 à 54 ans demeure supérieur à celui des 15 à 24 ans (72,1 %) et des 55 à 64 ans (58,3 %).

Plus de travail à temps partiel chez les femmes

La hausse de l'emploi chez les femmes est essentiellement due au temps partiel (+ 7 900), alors que l'emploi à temps plein a diminué chez celles-ci (- 4 100). Chez les hommes, la hausse de l'emploi, bien que plus faible que chez les femmes, s'explique essentiellement par un gain de 800 emplois à temps plein et une légère diminution de l'emploi à temps partiel (- 100).

Les femmes plus actives que les hommes chez les 15 à 24 ans

Le taux d'activité des femmes de 15 à 24 ans (82,1 %) dépasse celui des hommes (76,0 %). Chez les 25 à 54 ans, l'écart entre le taux d'activité des hommes (92,7 %) et celui des femmes (89,9 %) est légèrement plus faible. C'est chez les femmes de 55 à 64 ans que le taux d'activité est le moins élevé (53,4 % comparativement à 72,4 % chez les hommes). C'est aussi dans cette tranche d'âge que l'écart entre les hommes et les femmes est le plus grand (19,0 points de pourcentage).

Les femmes rattrapent l'écart

Sur une période de dix ans, on note une évolution distincte des indicateurs du marché du travail chez les hommes et les femmes. Le nombre d'emplois a progressé surtout chez les femmes (+ 17,4 %), alors que celui-ci s'est accru plus faiblement chez les hommes (+ 1,0 %). Les femmes ont comblé, en partie, l'écart négatif qui existait entre leur taux d'emploi et celui des hommes. Celui-ci est passé de 10,3 points de pourcentage en 2005 à 4,6 points en 2014.

Cette évolution est en partie attribuable aux changements démographiques. Les générations plus âgées de femmes, historiquement moins actives sur le marché du travail, laissant place aux cohortes suivantes qui participent dans une plus forte proportion au marché du travail. Ce phénomène met en lumière la progression notable du taux d'activité chez les femmes.

Cette progression du taux d'activité des femmes, dans tous les groupes d'âge, a plus que compensé l'effet du vieillissement de la population. Chez les hommes, le taux d'activité a progressé de façon beaucoup plus modeste chez les 15 à 24 ans (+ 1,6 point de pourcentage) et il a même légèrement diminué chez les 25 à 54 ans (- 0,2 point de pourcentage). C'est chez les 55 à 64 ans que le taux d'activité a le plus progressé, tant chez les hommes (+ 13,7 points de pourcentage) que chez les femmes (+ 16,9 points de pourcentage).

La part de l'emploi dans les services s'accroît

Dans le secteur de la production de services, l'emploi s'est accru de 16,5 % depuis dix ans. On compte 21 300 emplois de plus dans ce secteur en 2014 comparativement à 2005. Durant la même période, l'emploi dans la production de biens a reculé de 4 100 (- 5,3 %).

C'est principalement le secteur de la fabrication qui est responsable de ce recul. On y compte 8 400 emplois de moins qu'il y a dix ans. Cette baisse a été en partie compensée par une hausse de l'emploi dans la construction (+ 6 100).

Durant cette période, le poids du secteur de la fabrication dans l'emploi total a régressé de 25,8 % à 20,1 %.

Une croissance de l'emploi limitée, mais des besoins de main-d'œuvre importants

L'évolution future de la conjoncture et ses effets sur le marché du travail sont difficiles à prévoir avec certitude. On sait toutefois, en raison d'un bassin de main-d'œuvre restreint et des difficultés de recrutement du personnel qualifié, que les possibilités de croissance de l'emploi demeurent limitées dans la région.

Malgré la croissance limitée de l'emploi, de nombreux postes seront à pourvoir dans tous les secteurs d'activité, y compris ceux où le nombre d'emplois est appelé à diminuer. On prévoit

que 37 500 postes devront être pourvus dans la région entre 2013 et 2017, soit 32 500 pour remplacer les départs à la retraite et 5 000 pour répondre à la croissance prévue.

Un recours aux programmes d'assistance sociale plus faible qu'ailleurs

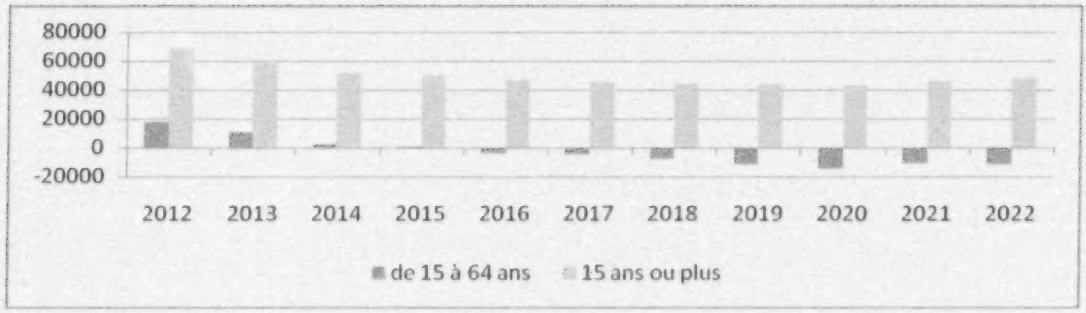
La portée des efforts de lutte contre la pauvreté se mesure, entre autres, par l'évolution du taux d'assistance sociale, c'est-à-dire la proportion de personnes recevant une aide financière provenant des programmes d'aide financière de dernier recours par rapport à l'ensemble de la population du Québec âgée de moins de 65 ans. Ce taux a connu une baisse de 1,7 point de pourcentage entre 2000 et 2014, passant de 5,5 % à 3,8 %. Par comparaison, la région de la Chaudière-Appalaches se maintient parmi les régions ayant le plus faible taux d'assistance sociale au Québec.

Plus spécifiquement, en moyenne, en 2014, on dénombrait dans la région 11 204 adultes prestataires d'une aide financière de dernier recours comparativement à 14 661 en 2000, soit une baisse de 23,6 %. Les baisses successives du nombre de prestataires observées au cours des dernières années ont favorisé surtout les personnes les plus près du marché du travail. On constate donc un alourdissement relatif de la clientèle prestataire de l'aide financière de dernier recours. Ainsi, en décembre 2014, 49,5 % des prestataires présentaient des contraintes sévères à l'emploi, comparativement à 39,6 % en décembre 2000.

2.2 DÉFIS ET ENJEUX DU MARCHÉ DU TRAVAIL

L'évolution démographique, qui occasionnera un phénomène de rareté de la main-d'œuvre, pourrait constituer un frein à l'accroissement de la richesse collective. Pour compenser les effets de ce phénomène démographique, il sera important d'accroître la participation du plus grand nombre possible de personnes au marché du travail et de soutenir les entreprises en matière de gestion de leurs ressources humaines, dont la formation de leur main-d'œuvre, pour qu'elles s'adaptent aux différents changements auxquels elles font face et qu'elles demeurent compétitives, notamment par une hausse de leur productivité.

Variation de la population au Québec de 2012 à 2022, selon le groupe d'âge (en milliers)



Source : Scénario de référence de la projection de la population de l'ISQ en 2014.

Les conséquences de la rareté de main-d'œuvre sur le recrutement des entreprises

À court terme, la rareté de main-d'œuvre sera grandissante en raison des nombreux départs à la retraite et d'une entrée moins élevée de la main-d'œuvre au cours des prochaines années par rapport aux dernières décennies, compte tenu de l'évolution démographique. L'époque où les entreprises pouvaient compter sur des bassins de main-d'œuvre disponible qui excédaient le nombre d'emplois est révolue.

Par conséquent, les entreprises auront tout intérêt à adapter la gestion des ressources humaines de façon à attirer et à fidéliser la main-d'œuvre. Elles feront face à des pressions pour améliorer les conditions de travail et revoir à la hausse les salaires qui augmenteront plus rapidement que l'inflation. Elles seront plus enclines à accueillir une main-d'œuvre plus diversifiée.

Les pressions sur les conditions de travail risquent d'influer sur la compétitivité des entreprises ainsi que leur capacité à maintenir et à créer des emplois. Un grand nombre d'entreprises au Québec font face à certains problèmes pour maintenir leurs effectifs en raison notamment de la situation géographique, de conditions de travail moins avantageuses que celles offertes dans d'autres entreprises ou secteurs vers lesquels se tourne la main-d'œuvre.

La main-d'œuvre compétente et prête à l'emploi deviendra plus rare par rapport aux besoins de compétences des entreprises. Afin de demeurer compétitives, les entreprises devront donc investir davantage en machinerie et en équipement, et revoir également l'organisation du travail, rendue nécessaire par l'introduction de ces nouvelles technologies ainsi que de nouveaux procédés. Pour que ces investissements des entreprises donnent des résultats, la main-d'œuvre doit être suffisamment qualifiée. Il faut noter que le ralentissement de croissance de la main-d'œuvre des 15 à 64 ans est temporaire puisque les données démographiques de l'Institut de la statistique du Québec annoncent une tendance à la hausse des 15 à 64 ans à partir de 2030.

En Chaudière-Appalaches, la rareté de main-d'œuvre se traduit déjà comme étant un enjeu important. Le Conseil régional des partenaires du marché du travail a réalisé une réflexion sur le sujet au cours de la dernière année. La démarche de réflexion visait à mieux circonscrire le phénomène de rareté de main-d'œuvre, à tenter d'identifier certains effets sur le développement des entreprises de la région et de sa main-d'œuvre (recrutement, rétention, développement des compétences, productivité, etc.) et enfin, à cibler certaines pistes d'action en vue d'accompagner des entreprises dans leur gestion des ressources humaines[1].

Un chômage et un sous-emploi persistants chez certains groupes

Malgré l'amélioration continue des conditions sur le marché du travail, le chômage et le sous-emploi demeureront une réalité pour plusieurs personnes. Le risque de chômage et de sous-emploi[2] est déterminé avant tout par la scolarité et la qualification professionnelle. En fait, le taux de chômage chez celles et ceux qui ne possèdent pas de diplôme d'études secondaires est deux fois plus élevé que celui de la population en général. Le risque peut toutefois être aggravé en raison de certaines caractéristiques sociodémographiques.

---

[1] Pour ce faire, plus de 30 entreprises de la région, issues de différents secteurs économiques, ont été invitées à l'activité portant sur la rareté de main-d'œuvre le 19 novembre 2014 afin d'échanger sur le sujet (voir synthèse de l'activité à l'Annexe C).

2. Le sous-emploi correspond à une utilisation insuffisante des compétences d'une travailleuse ou d'un travailleur.

Ainsi, l'intégration et le maintien en emploi resteront difficiles pour les personnes faisant face à des obstacles à l'emploi ainsi que pour certains groupes, notamment les personnes peu scolarisées, les personnes handicapées, celles de 55 ans ou plus, les femmes responsables d'une famille monoparentale et ayant de jeunes enfants, les personnes immigrantes récemment arrivées au pays, les personnes faisant partie des minorités visibles, les autochtones et les personnes judiciarisées. Certaines d'entre elles auront besoin d'une aide particulière pour réussir leur intégration en emploi de façon durable.

Dans un contexte où les entreprises seront, à moyen et à long terme, aux prises avec une rareté persistante de la main-d'œuvre et où les compétences des travailleurs et des travailleuses seront déterminantes pour une intégration réussie en emploi, il est important de développer l'employabilité des personnes qui appartiennent aux groupes sous-représentés sur le marché du travail et de celles faisant face à des obstacles à l'emploi. La clientèle des programmes d'assistance sociale comprend une forte concentration de ces personnes.

Les employeurs seront appelés, quant à eux, à revoir leurs pratiques en matière de gestion des ressources humaines (assouplir leurs critères d'embauche, former davantage leur personnel, s'ouvrir à la diversité) afin d'utiliser le plein potentiel d'emploi de l'ensemble de la main-d'œuvre et de satisfaire leurs besoins de main-d'œuvre.

L'impératif de l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre

Le taux de diplomation de la population a beaucoup changé depuis une vingtaine d'années, modifiant considérablement les compétences de base de la main-d'œuvre. Ainsi, la proportion des personnes n'ayant aucun diplôme a chuté de façon significative entre 1990 et 2014, chez les personnes de 25 à 64 ans, passant de 37,9 % à 12,7 %, mais demeure toutefois supérieure à la moyenne canadienne (10,0 %), notamment en raison du taux de décrochage scolaire plus élevé chez les jeunes. Par ailleurs, la proportion des personnes détenant un diplôme d'études postsecondaires[3] a bondi de façon importante pour ces mêmes années, passant de 36,8 % à 67,7 %; cette proportion est la plus élevée au Canada.

Même si la qualification de la main-d'œuvre du Québec a connu des améliorations importantes au cours des dernières décennies, les compétences de base ou les compétences spécialisées manquent encore à certains travailleurs. Cette situation peut avoir pour conséquence de les freiner dans l'acquisition ou la mise à jour de leurs compétences, ou encore dans leur développement professionnel.

Rappelons que les personnes les plus instruites sont moins exposées au chômage. Tandis que le taux de chômage des personnes non diplômées de 15 ans ou plus s'est maintenu à plus de 15 % entre 2000 et 2014, il était deux fois moins élevé chez les détenteurs d'un diplôme d'études secondaires, et trois fois moins élevé chez les diplômés universitaires. Compte tenu des besoins croissants de main-d'œuvre qualifiée, il demeure primordial d'améliorer l'adéquation entre les compétences des personnes disponibles et la qualification professionnelle demandée par les employeurs.

3. Diplôme d'études professionnelles, diplôme d'études collégiales ou diplôme universitaire.

Le recours aux programmes d'assistance sociale en diminution au Québec

Depuis le sommet atteint au milieu des années 1990, le nombre de prestataires des programmes d'assistance sociale a diminué de façon importante pour s'établir à 444 351 prestataires en octobre 2014, soit une diminution de 44,5 % depuis juillet 1995. Cette baisse a principalement touché les prestataires présentant les caractéristiques les plus favorables à l'emploi. Suivant la même tendance, le taux d'assistance sociale des personnes âgées de 0 à 64 ans s'est établi à 6,5 % en octobre 2014, alors que celui des jeunes adultes de moins de 25 ans (18 à 24 ans) s'élevait à 4,74 %.

Dans un contexte caractérisé par une rareté de main-d'œuvre, avec les défis majeurs qu'elle représente pour le développement du Québec et le maintien du niveau de vie de sa population, les prestataires des programmes d'assistance sociale constituent des acteurs importants.

Afin de favoriser la participation au marché du travail et l'insertion sociale du plus grand nombre de personnes, de répondre aux besoins actuels et futurs du Québec en matière de développement de la main-d'œuvre et de soutenir financièrement les personnes à risque de dénuement, Emploi-Québec poursuivra ses efforts pour soutenir et accompagner les personnes faisant partie des groupes défavorisés sur le plan de l'emploi. D'ailleurs, la nouvelle Entente Canada-Québec 2014-2020 visant le transfert des sommes du Fonds canadien pour l'emploi permettra de poursuivre les interventions nécessaires auprès de ces personnes.

2.3 LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Les transformations du marché du travail agiront, au cours des prochaines années, sur l'évolution de la clientèle d'Emploi-Québec. Non seulement on observera une diminution de celle-ci mais sa composition de même que ses besoins seront différents. Parallèlement, Emploi-Québec aura à prendre en compte l'accentuation des mouvements de son personnel en raison des nombreux départs à la retraite et de l'application de la règle gouvernementale relative au remplacement des personnes qui prennent leur retraite.

Par ailleurs, l'environnement interne actuel d'Emploi-Québec est caractérisé par une infrastructure informatique vieillissante. Comme cette infrastructure sert à soutenir le travail du personnel en vue de la prestation de services à la population et aux entreprises, il importe de réaliser les investissements nécessaires pour soutenir et améliorer la productivité de l'organisation.

En outre, les habitudes en matière de service à la clientèle ont connu des changements majeurs ces dernières années, les nouvelles technologies de l'information et des communications étant de plus en plus accessibles et utilisées par les clientèles. L'organisation de la prestation de services d'Emploi-Québec nécessite des ajustements afin de pouvoir suivre cette évolution des besoins de la clientèle. L'union du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale et de Services Québec permet à Emploi-Québec de compter sur l'expertise de cette organisation en matière d'accès aux services publics offerts à la population et aux entreprises, tout particulièrement en ce qui a trait à la prestation électronique de services.

Pour continuer à remplir sa mission avec succès et à assurer une prestation de services efficiente, qu'elle soit en personne ou par le biais des nouvelles technologies, Emploi-Québec, à l'instar de nombreux états membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), doit innover et poursuivre l'amélioration continue de ses services afin de

répondre aux enjeux du marché du travail d'aujourd'hui et de demain. C'est d'ailleurs dans cet esprit que des travaux de réflexion sont en cours avec les partenaires concernant les pistes d'amélioration à apporter à l'offre de service, notamment dans le contexte gouvernemental de la Commission de révision permanente des programmes.

2.4 LES ENJEUX POUR EMPLOI-QUÉBEC

Compte tenu des éléments présentés, les principaux enjeux auxquels fera face Emploi-Québec en 2015-2016 sont les suivants :

1. L'adéquation entre les besoins des entreprises et les compétences de la main-d'œuvre dans un contexte où la rareté de main-d'œuvre et le chômage coexistent;

2. L'autonomie financière pour le plus grand nombre de personnes, la gestion rigoureuse des programmes d'assistance sociale et la mobilisation pour la solidarité sociale;

3. L'adaptation organisationnelle d'Emploi-Québec aux besoins de la clientèle et du marché du travail, ainsi qu'aux changements de l'environnement interne.

3 Les ressources d'Emploi-Québec

Pour offrir les services publics d'emploi, Emploi-Québec dispose d'un budget d'intervention annuel établi en fonction des ententes avec le gouvernement fédéral et des objectifs financiers du gouvernement québécois. Conformément à son mode de gestion, les attentes de résultats liés aux services d'emploi sont convenues en tenant compte du budget accordé et de l'effectif autorisé. Emploi-Québec compte également sur un budget de transfert pour assurer le versement de l'aide financière, conformément aux programmes d'assistance sociale, ainsi que pour offrir des programmes spécifiques liés aux services de solidarité sociale.

L'importance des ressources mises à la disposition d'Emploi-Québec conditionne l'ampleur de ses interventions. Le présent plan d'action en tient donc compte, notamment en ce qui concerne les cibles de résultats à atteindre quant aux services publics d'emploi.

Les services de solidarité sociale

Le budget de transfert dont disposent les services de solidarité sociale s'établit à 5 677 954 $ en 2015-2016. Il s'agit essentiellement d'une enveloppe centrale dont les dépenses sont administrées régionalement en fonction des prestations auxquelles les ménages ou les individus ont droit en vertu de la Loi sur l'aide aux personnes et aux familles et de son règlement d'application.

4 Les orientations et les stratégies pour faire face aux enjeux et atteindre les résultats attendus

En 2015-2016, compte tenu des enjeux auxquels elle fait face, Emploi-Québec structurera ses interventions autour de huit grandes orientations, cohérentes par rapport à celles du Plan stratégique 2015-2018 du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale ainsi qu'à celles du Plan stratégique 2015-2018 de la Commission des partenaires du marché du travail.

Ces orientations contribuent ainsi à l'amélioration du taux d'emploi de la population par une intégration en emploi des personnes en situation de chômage ainsi qu'à celle de la productivité et de la capacité d'adaptation des entreprises aux changements. De plus, Emploi-Québec soutiendra financièrement les personnes et les familles démunies, tout en privilégiant l'emploi comme principal moyen d'assurer l'autonomie économique et sociale des personnes, contribuant ainsi à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

Emploi-Québec poursuivra également son projet d'adaptation de sa prestation de services visant à moderniser ses façons de faire afin de répondre de façon plus efficiente et efficace aux besoins de ses clientèles. Emploi-Québec et ses partenaires porteront aussi une attention particulière à la performance des interventions des services publics d'emploi, notamment au regard de la persévérance aux mesures et services d'emploi ainsi qu'aux retours en emploi.

Pour structurer ses interventions et pour concrétiser les stratégies et actions présentées dans la section suivante, Emploi-Québec dispose d'un ensemble de mesures et services prenant en compte la diversité des besoins de la clientèle. L'action d'Emploi-Québec, à l'intérieur de son plan d'action, considère les principes définis dans la Loi sur le développement durable et souscrit aux engagements pris par le Ministère dans la Déclaration de services aux citoyennes et aux citoyens entrée en vigueur le 1er avril 2014.

Enjeu : L'adéquation entre les besoins des entreprises et les compétences de la main-d'œuvre dans un contexte où la rareté de main-d'œuvre et le chômage coexistent

ORIENTATION 1 :
Accélérer l'insertion en emploi des personnes prêtes à intégrer le marché du travail

De nombreuses situations de transition marquent constamment le marché du travail québécois (périodes de chômage, changement d'emploi, postes vacants, licenciements collectifs, fermeture et ouverture d'entreprises, etc.). Malgré le recul du taux de chômage, plus d'un million d'épisodes de chômage sont enregistrés chaque année au Québec.

Le chômage de courte durée est une composante importante du chômage au Québec. Les personnes faisant face à ce type de chômage sont souvent prêtes à occuper un emploi et leur difficulté à le faire réside particulièrement dans l'obtention d'une information pertinente, complète et impartiale sur le marché du travail ainsi que sur les emplois disponibles sur leur territoire et ailleurs au Québec. Plusieurs de ces personnes n'ont guère d'expérience dans l'utilisation des services publics d'emploi et leur connaissance des outils en ligne peut s'avérer

particulièrement utile. Certaines d'entre elles ont également besoin d'aide pour effectuer efficacement leur recherche d'emploi.

Il importe, dans ce contexte, qu'Emploi-Québec dispose de leviers d'intervention permettant d'agir promptement pour atténuer les ruptures sur le marché du travail qu'entraînent certaines transitions professionnelles, tout en permettant une meilleure adéquation entre les besoins des entreprises et les compétences de la main-d'œuvre. Emploi-Québec estime d'ailleurs que la réduction d'une seule journée à la durée des périodes de chômage grâce, entre autres, au soutien et à la mise en place d'outils d'aide à la recherche d'emploi et d'information sur le marché du travail accroîtrait la production de la richesse.

En collaboration avec ses partenaires, Emploi-Québec entend concrétiser sa première orientation en s'appuyant sur les axes d'intervention et les stratégies qui suivent[4] :

1.1 Une information sur le marché du travail facilement accessible et adaptée aux besoins des différents utilisateurs

- Favoriser une utilisation maximale, par une plus grande accessibilité, des services universels de placement et d'information sur le marché du travail

1.2 Des services de placement et de soutien à la recherche d'emploi pour l'insertion en emploi

1.3 L'intervention auprès des personnes qui ont besoin d'une aide ou d'une formation d'appoint[5]

- Intervenir rapidement auprès des travailleurs licenciés et des nouveaux demandeurs de prestations en améliorant le repérage de ceux et celles qui ont besoin d'une formation de base ou d'appoint
- Rendre accessible la formation à temps partiel à un plus grand nombre de travailleurs en emploi et sans emploi temporairement

1.4 Le soutien à la mobilité intrarégionale, interrégionale et professionnelle de la main-d'œuvre

- Favoriser et créer des liens entre les employeurs et les chercheurs d'emploi

ORIENTATION 2 :

Favoriser l'insertion en emploi de la clientèle des programmes d'assistance sociale et des personnes faisant partie des groupes sous-représentés sur le marché du travail

Malgré la bonne performance du marché du travail du Québec au cours des dernières années, des groupes de personnes demeurent sous-représentés sur le marché du travail, notamment ceux composés des travailleurs expérimentés, des personnes immigrantes, des autochtones et des personnes handicapées, pour lesquels on observe toujours des taux d'emploi plus faibles et des taux de chômage plus élevés que ceux de l'ensemble de la population, ainsi que la clientèle des programmes d'assistance sociale. Ce contexte motive la poursuite d'efforts soutenus des services publics d'emploi pour favoriser l'intégration en emploi des personnes qui

4. Ces stratégies contribuent notamment à la réalisation des objectifs poursuivis à l'orientation 1 du Plan stratégique 2015-2018 du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale intitulée *Répondre aux besoins en main-d'œuvre du marché du travail.*

5. Les activités de formation d'appoint visent l'acquisition ou la mise à niveau de compétences requises pour l'exercice d'un emploi.

vivent des transitions professionnelles difficiles en raison d'obstacles importants à l'emploi, principalement à l'égard d'un manque en compétences professionnelles et sociales.

De plus, en raison des difficultés accrues de recrutement, Emploi-Québec interviendra de manière à encourager les entreprises à accueillir une main-d'œuvre sous-représentée sur le marché du travail, notamment par l'entremise d'approches proactives de placement, la sensibilisation des entreprises à l'importance de la gestion de la diversité de la main-d'œuvre en contrant, par exemple, les préjugés dont sont victimes certaines personnes. Dans cette même lignée, Emploi-Québec participera à la réflexion afin d'évaluer notamment la mise en place d'actions porteuses en matière d'offre de stages en entreprises.

Il importe que l'intervention d'Emploi-Québec soit modulée en fonction des besoins des personnes au regard du marché du travail et qu'elle tende vers une meilleure adéquation de leurs compétences avec les besoins des entreprises, contribuant ainsi à une réponse durable aux besoins pressants d'une main-d'œuvre qualifiée.

Emploi-Québec, en collaboration avec ses partenaires, entend concrétiser sa deuxième orientation en s'appuyant sur les axes d'intervention et les stratégies qui suivent[6] :

2.1 La mobilisation, la préparation et l'accompagnement des clientèles présentant des obstacles à l'emploi

- Offrir, en collaboration avec les organismes communautaires œuvrant en employabilité (OCOE), des mesures et de l'accompagnement en vue de l'insertion et du maintien en emploi des clientèles sous-représentées sur le plan de l'emploi
- Accompagner les CJE dans leurs changements structurels

2.2 Des interventions proactives d'aide au placement adaptées aux besoins des différentes clientèles

- Identifier les actions et le potentiel de mise en place d'interventions proactives d'aide au placement

2.3 L'accompagnement des entreprises pour l'intégration et le maintien en emploi d'une main-d'œuvre diversifiée

- Sensibiliser et outiller les employeurs à l'importance de considérer les clientèles issues des groupes sous-représentés sur le marché du travail afin de combler les postes vacants

2.3.1 Maximiser l'utilisation des mesures et services pour s'assurer d'une intégration réussie en emploi de la clientèle présentant des obstacles à l'emploi plus importants

6. Ces stratégies contribuent notamment à la concrétisation de l'orientation 1 du Plan stratégique 2015-2018 du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale intitulée *Répondre aux besoins en main-d'œuvre du marché du travail*.

ORIENTATION 3 :
Contribuer à structurer et à adapter la gestion des ressources humaines dans les entreprises, favorisant ainsi une amélioration de leur productivité

Les pressions sur l'amélioration des conditions de travail et l'augmentation des salaires occasionnées par la rareté grandissante de la main-d'œuvre et la concurrence accrue des pays où le coût de la main-d'œuvre est faible sont autant d'éléments qui font appel à la capacité des entreprises à s'adapter aux changements.

Si le défi du développement des compétences de la main-d'œuvre est majeur pour les entreprises afin d'accroître leur productivité, il n'est toutefois pas le seul qu'elles ont à relever. Dans le contexte actuel de la rareté grandissante de la main-d'œuvre se pose aussi le défi de l'attraction, du recrutement et de la rétention de la main-d'œuvre. La gestion des ressources humaines représente de plus en plus une priorité des entreprises.

Certaines entreprises peuvent plus difficilement faire face à l'ensemble des changements du marché du travail en raison de leur capacité financière limitée, les empêchant d'investir dans des activités en gestion des ressources humaines pouvant être rentables pour elles et pour l'ensemble de la société. L'accompagnement des entreprises dans une gestion efficace de leurs ressources humaines est ainsi un moyen pour favoriser l'innovation et l'amélioration de leur productivité. Emploi-Québec s'est d'ailleurs doté de nouvelles orientations en matière de services aux entreprises afin d'intervenir de façon proactive et structurante là où le service public d'emploi fait la différence.

Le rôle d'Emploi-Québec est ainsi de favoriser les adaptations nécessaires pour permettre un meilleur fonctionnement du marché du travail ainsi que l'adéquation entre les compétences de la main-d'œuvre et les besoins des entreprises, tout en maximisant la réussite d'une intégration durable en emploi des personnes faisant partie des groupes sous-représentés sur le marché du travail.

Emploi-Québec, en collaboration avec ses partenaires, entend concrétiser sa troisième orientation en s'appuyant sur les axes d'intervention et les stratégies qui suivent[7] :

3.1 Le soutien à la gestion des ressources humaines dans les entreprises dans une perspective innovante adaptée aux nouvelles réalités du marché du travail

3.1.1 Renforcer l'utilisation de l'IMT auprès des entreprises

3.1.2 Amorcer des travaux de réalignement de la prestation de services aux entreprises afin de rendre cette fonction plus efficiente

3.1.3 Mettre à la disposition des entreprises des outils présentant les « bonnes pratiques » en matière de gestion des ressources humaines

- Soutenir les entreprises, dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, à l'importance d'adapter leurs pratiques en matière de gestion des ressources humaines et d'assurer une gestion prévisionnelle de leur main-d'œuvre

7. Ces stratégies contribuent notamment à la concrétisation de l'orientation 2 du Plan stratégique 2015-2018 du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale intitulée *Développer les compétences des entreprises en matière de gestion des ressources humaines*, ainsi que l'orientation 2 du Plan stratégique de la CPMT intitulée *Contribuer à l'instauration d'une culture de la formation continue*.

- Renforcer l'utilisation de l'IMT et des services en ligne dans les interventions auprès des entreprises
- Optimiser la prestation de services aux entreprises en fonction du marché du travail et des capacités organisationnelles
- Soutenir les entreprises dans l'amélioration de leurs pratiques reliées aux activités de formation
- Améliorer les mécanismes de repérage et de ciblage des entreprises, notamment par l'utilisation de l'estimation des besoins afin de poursuivre la veille sur le marché du travail

3.2 La collaboration aux stratégies régionales et sectorielles

3.2.1 Stratégie de soutien à la productivité des entreprises par le développement des compétences de la main-d'œuvre

Ce sous-axe fait suite à de nombreuses réflexions effectuées par le CRPMT, notamment lors de l'activité portant sur la rareté de main-d'œuvre. Elle a permis d'établir que cette rareté de main-d'œuvre est un enjeu significatif pour notre région. D'ailleurs, une action visant la mise en place d'un comité de travail du CRPMT afin d'identifier des moyens/activités dans les suites de l'activité sur la rareté de main-d'œuvre sera prévue au plan d'action.

- Soutenir, de façon particulière, la formation des travailleurs touchés directement par l'implantation de nouvelles technologies découlant d'investissements en capital physique, notamment par un soutien financier à la formation et aux salaires des participants

ORIENTATION 4 :
Participer à l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre

Devant une économie québécoise axée de plus en plus sur le savoir et le nombre important de postes à pourvoir d'ici 2022, l'un des défis du Québec sera de contribuer à ce que la main-d'œuvre dispose de la qualification professionnelle requise pour permettre de s'insérer en emploi ainsi que de s'y maintenir et pour répondre aux besoins en compétences du marché du travail. Pour que l'investissement puisse être profitable, les efforts pour renforcer l'adéquation compétences, emploi et formation constituent une avenue stratégique tout indiquée.

Emploi-Québec participera à ce dernier titre aux travaux de la Table interministérielle formation-emploi dont l'objectif est de proposer des mesures visant à favoriser une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi, et ce, par le biais de différents dispositifs comme l'information sur le marché du travail, le développement des compétences en emploi et le recours accru aux stages pour la formation professionnelle et technique, les interventions auprès des clientèles plus vulnérables sur le plan de l'emploi ainsi que la sélection des immigrants.

Bien que la scolarisation de la main-d'œuvre du Québec ait connu des améliorations au cours de la dernière décennie, certaines personnes en situation de chômage manquent de compétences, alors que d'autres ont besoin d'acquérir des compétences spécifiques s'imposant en emploi. L'intervention d'Emploi-Québec contribue à combler les besoins en compétences et

vise, à cet égard, à améliorer les mécanismes permettant de prévoir ces besoins, tout en accompagnant les personnes sans emploi dont l'obstacle à l'accès au marché du travail est le manque de compétences. Elle encourage et soutient aussi les employeurs, particulièrement au sein des PME, à offrir des possibilités de perfectionnement afin que les travailleuses et travailleurs peu qualifiés puissent améliorer leurs compétences et répondre aux besoins de leurs employeurs. Les gestionnaires ont, par ailleurs, la possibilité d'améliorer leurs savoirs en matière de gestion des ressources humaines, contribuant ainsi au développement d'une culture de formation continue.

Emploi-Québec compte également sur l'apport de la Commission des partenaires du marché du travail, dans le cadre de l'initiative Investissement-compétences, pour soutenir davantage les entreprises dans leurs efforts de formation et du développement des compétences de leur main-d'œuvre ainsi que celles qui accueillent et embauchent des personnes en marge du marché du travail.

Emploi-Québec, en collaboration avec ses partenaires, entend concrétiser sa quatrième orientation en s'appuyant sur les axes d'intervention et les stratégies qui suivent[8] :

4.1 Le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre sans emploi dont le manque de qualification représente un obstacle à l'intégration en emploi

- Utiliser la reconnaissance et le développement des compétences de la main-d'œuvre afin de diminuer certains obstacles à l'emploi

4.2 Le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre en emploi

Enjeu 2 : L'autonomie financière pour le plus grand nombre de personnes, la gestion rigoureuse des programmes d'assistance sociale et la mobilisation pour la solidarité sociale

ORIENTATION 5 :

Intervenir dans une perspective d'insertion en emploi auprès des personnes en situation de pauvreté, tout en accordant une aide financière aux personnes admises aux programmes d'assistance sociale

Le soutien financier aux personnes et aux familles qui n'ont pas de revenus suffisants est au cœur des services de solidarité sociale d'Emploi-Québec. Les prestataires d'une aide financière de dernier recours représentent un bassin de main-d'œuvre permettant de répondre en partie au défi posé par la rareté de la main-d'œuvre.

Aider les personnes défavorisées sur le plan de l'emploi à acquérir les compétences requises pour améliorer leur autonomie financière est le meilleur moyen de concilier progrès économique et progrès social. Il s'agit de contribuer à rompre le lien conduisant souvent, une fois qu'une

8. Ces stratégies contribuent notamment à la concrétisation de l'orientation 1 du Plan stratégique 2015-2018 du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale intitulée *Répondre aux besoins en main-d'œuvre du marché du travail*, ainsi que l'orientation 2 du Plan stratégique de la CPMT intitulée *Contribuer à l'instauration d'une culture de la formation continue*.

personne est prestataire d'une aide financière de dernier recours, à la perte de confiance en soi, à la détérioration des compétences, à l'isolement, à la pauvreté ainsi qu'à l'exclusion sociale. Les services de solidarité sociale sont appelés dans cette perspective à jouer un rôle significatif en vue d'aider à la mobilisation de cette clientèle vers l'emploi, notamment en mettant en place des approches proactives pour les personnes qui ont besoin d'aide pour intégrer le marché du travail ainsi qu'en leur facilitant l'accès aux services d'emploi.

Emploi-Québec accentuera ses interventions en matière d'aide et d'accompagnement de cette clientèle vers l'emploi, et ce, de manière à briser le cycle de la pauvreté, souvent intergénérationnel, dont sont victimes encore trop de personnes. Par ailleurs, Emploi-Québec doit s'assurer d'une saine gestion des fonds publics versés annuellement dans le cadre de ses programmes et mesures. À cet égard, elle s'est doté notamment d'activités de surveillance et d'assurance qualité suffisantes pour s'assurer d'être en contrôle de ses opérations liées à l'aide financière.

Emploi-Québec, en collaboration avec ses partenaires, entend concrétiser sa cinquième orientation en s'appuyant sur les axes d'intervention et les stratégies qui suivent[9] :

5.1 Le soutien et l'accompagnement des prestataires d'une aide financière de dernier recours dans une perspective de mise en mouvement et d'insertion en emploi

- Assurer de fournir les moyens nécessaires aux intervenants internes et externes afin de permettre la mise en mouvement de cette clientèle

5.2 La collaboration à la mobilisation et à l'engagement des différents acteurs de la société québécoise dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale

5.3 Le soutien financier aux personnes et aux familles démunies conformément au cadre législatif et réglementaire

- Administrer l'aide de dernier recours avec efficacité et efficience

5.4 La saine gestion des fonds publics

- Assurer la stratégie de conformité

Enjeu 3 : L'adaptation organisationnelle d'Emploi-Québec aux besoins de la clientèle et du marché du travail, ainsi qu'aux changements de l'environnement interne

ORIENTATION 6 :

Poursuivre l'adaptation de la prestation de services, l'organisation territoriale et l'amélioration des processus de travail

Soucieuse d'assurer un service de qualité à sa clientèle et consciente de l'importance de s'ajuster aux changements du marché du travail, Emploi-Québec poursuivra l'adaptation de sa prestation de services afin d'assurer la performance et la qualité des services à la clientèle, en

9. Ces stratégies contribuent notamment à la concrétisation des orientations 3 et 4 du Plan stratégique 2015-2018 du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale intitulées *Favoriser l'inclusion socioéconomique des personnes démunies* et *Soutenir les initiatives favorisant la solidarité.*

concordance avec la Loi visant l'optimisation de l'action gouvernementale en matière de prestation de services aux citoyens et aux entreprises.

Le chantier en cours portant sur l'adaptation de la prestation de services aux besoins des clientèles s'articule autour de : l'amélioration des processus et des outils technologiques, ainsi qu'une nouvelle organisation du travail axée sur une prestation de services diversifiée. Emploi-Québec bénéficie, dans cette optique, de l'expertise de Services Québec, tout particulièrement en ce qui a trait au développement de différents modes de prestation de services. Les regroupements des bureaux de Services Québec avec les centres locaux d'emploi permettent d'offrir une prestation intégrée de services en faveur des citoyennes et des citoyens ainsi que des entreprises. Ces nouveaux services répondent à la volonté gouvernementale de simplifier l'accès aux services gouvernementaux et de contribuer aux assises du guichet multiservice, tout en maintenant les emplois dans l'ensemble des régions du Québec. Ce réseau gouvernemental constitue d'ailleurs l'un des plus importants déployés sur le territoire québécois.

Emploi-Québec reconnaît l'importance déterminante de la contribution du personnel à l'efficacité et la qualité de ses services, lesquels sont notamment tributaires de l'état de santé du personnel ainsi que du développement de leurs compétences. Emploi-Québec poursuivra la démarche entreprise en matière d'amélioration de la santé et de la qualité de vie au travail conformément à la politique-cadre en matière de santé des personnes. Ces actions sont nécessaires dans un contexte où les mouvements de personnel, amorcés au cours des dernières années, sont nombreux.

Emploi-Québec, en collaboration avec ses partenaires, entend concrétiser sa sixième orientation en s'appuyant sur les axes d'intervention et les stratégies qui suivent[10] :

6.1 L'adaptation de la prestation de services aux besoins de la clientèle, dont la diversification des modes de prestation de services

6.2 La contribution au développement d'un nouveau modèle de présence territoriale en lien avec l'optimisation de l'action gouvernementale en matière de prestation de services

- Assurer la mise en place régionale d'un nouveau modèle de présence territoriale

6.3 Le développement et la mise en œuvre de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines

- Maintenir et optimiser les compétences du personnel
- Poursuivre les activités du plan de travail régional pour l'amélioration de la qualité de vie au travail et du service à la clientèle

ORIENTATION 7 :

Agir avec l'ensemble des partenaires pour une offre de service adaptée aux besoins des clientèles et du marché du travail

La réussite d'Emploi-Québec est en grande partie attribuable à la contribution active des partenaires du marché du travail. La concertation avec les partenaires, notamment sur les

10. Ces stratégies contribuent notamment à la concrétisation des orientations 5 et 6 du Plan stratégique 2015-2018 du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale intitulées *Simplifier l'accès aux services pour les clientèles* et *Mettre en œuvre des pratiques organisationnelles et de gestion innovantes*.

politiques, stratégies et orientations des services publics d'emploi ainsi que sur l'adaptation de la prestation de services, constitue un facteur déterminant du fonctionnement optimal d'Emploi-Québec et, par conséquent, du marché du travail.

Certains groupes sont plus susceptibles de rencontrer des obstacles à leur intégration en emploi, notamment en raison d'un faible niveau d'instruction ou de littératie ou un manque de compétences de base. Les services rendus par Emploi-Québec reposent, en grande partie, sur la contribution des organismes communautaires oeuvrant en employabilité ainsi que sur les établissements scolaires. La participation de ces partenaires est incontournable pour favoriser une meilleure adéquation emploi-formation-compétences et, par le fait même, une intégration durable en emploi des groupes de personnes fragilisés sur le plan de l'emploi. C'est d'ailleurs à ce titre qu'en collaboration avec les partenaires concernés, Emploi-Québec débutera des travaux de réflexion portant sur l'actualisation du recours aux ressources externes en développement de l'employabilité.

Emploi-Québec continuera à déployer des efforts pour stimuler les initiatives partenariales porteuses, qu'elles soient à l'échelle nationale, régionale ou locale, et ce, afin d'accroître l'efficacité des résultats. Les exigences du marché du travail et les besoins de la clientèle impliquent que les ressources ainsi que les expertises disponibles à Emploi-Québec et chez l'ensemble des partenaires soient mobilisées autour d'objectifs communs et partagés, tout en s'articulant dans le respect des mandats respectifs de chacun.

Emploi-Québec, en collaboration avec ses partenaires, entend concrétiser sa septième orientation en s'appuyant sur les axes d'intervention et les stratégies qui suivent :

7.1 Le soutien des partenaires à l'intégration réussie des personnes au marché du travail

- Diffuser à nos partenaires l'information sur les services universels d'Emploi-Québec : l'information sur le marché du travail, sur le Placement en ligne

ORIENTATION 8 :

Poursuivre l'amélioration de la performance des interventions des services publics d'emploi

Emploi-Québec dépasse ou atteint la plupart de ses cibles de résultats à des niveaux satisfaisants, notamment en matière de volume de participation à ses interventions, de personnes en emploi après la fin de l'intervention, au taux d'exactitude monétaire dans le traitement administratif des dossiers. Les enquêtes post-interventions[11] indiquent que les résultats d'insertion mesurés à brève échéance, comme le reflètent les indicateurs de résultats, continuent à s'améliorer après douze mois. De plus, ces enquêtes témoignent d'un haut taux de satisfaction des personnes ou des entreprises aidées.

Malgré ces bons résultats, des améliorations sont souhaitables de manière à rendre les services et les façons de faire encore plus efficaces. À titre d'exemple, on observe des taux élevés d'abandon des participantes et des participants pour certaines mesures, comme la formation générale de la Mesure de formation de la main-d'œuvre ainsi que la mesure Projet de préparation

11. *Enquêtes sur la situation post-intervention des individus ayant bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi,* Jolicoeur et associés, présentées au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, octobre 2010 et *Enquête sur la situation post-intervention des entreprises aidées par les services publics d'emploi,* Écho Sondage, présentée au MTESS, août 2012.

à l'emploi. Certaines personnes sont davantage concernées, comme c'est le cas des jeunes prestataires d'une aide financière de dernier recours. On questionne également l'aide répétitive que reçoivent certaines entreprises, ainsi que l'effet de levier dans les cas où les entreprises auraient été en mesure de réaliser les activités sans l'aide des services publics d'emploi.

Les actions menées en collaboration avec les principaux partenaires territoriaux afin d'assurer la *persévérance aux mesures et services d'emploi s'inscrivent tout à fait dans une optique* d'amélioration de la performance des interventions des services publics d'emploi. Cela dit, il devient également opportun de renforcer certains leviers stratégiques dont Emploi-Québec dispose sur le plan organisationnel. C'est à ce titre qu'une information sur le marché du travail utilisée davantage dans les prises de décisions des différents acteurs ainsi que la poursuite des initiatives en matière d'arrimage entre les services aux entreprises et les services aux individus représentent également des actions stratégiques pouvant mener à l'amélioration de la performance.

Emploi-Québec, en collaboration avec ses partenaires, entend concrétiser sa huitième orientation en s'appuyant sur les axes d'intervention et les stratégies qui suivent :

8.1 La collaboration des partenaires concernés pour l'appui à la persévérance des participantes et participants aux mesures actives

8.1.1 Une compréhension commune des problématiques et un partage des meilleures pratiques

- Optimiser les partenariats régionaux dans le cadre de notre prestation de services individus/entreprises

8.2 L'intégration adéquate de l'information sur le marché du travail dans les tâches des intervenantes et intervenants et dans les processus de prise de décision

8.2.1 Produire des contenus en IMT dans un langage accessible

8.2.2 Connaître les retombées de l'utilisation de l'IMT auprès des principaux acteurs

- Renforcer l'utilisation de l'IMT dans la prise de décision tant au niveau stratégique qu'opérationnel
- Adapter les processus de planification et d'estimation des besoins, tant des personnes que des entreprises, pour favoriser l'adéquation ainsi que le suivi des résultats

8.3 L'arrimage entre les services aux individus et les services aux entreprises

- Maintenir la préoccupation de coordination du service aux entreprises et du service aux individus

5 Les indicateurs de résultats ciblés au plan d'action

INDICATEURS DE RÉSULTATS DU PLAN D'ACTION	CIBLES 2014-2015	CIBLES 2015-2016
Nouveaux participants, total	11 135	**11 576**
Nombre de personnes en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	6 018	**6 286**
Nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi, participants des programmes de l'assistance sociale	2 677	**3 003**
Nombre de participants des programmes de l'assistance sociale en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	1 211	**1 435**
Nombre de participants de l'assurance-emploi aux interventions des services publics d'emploi	6 304	**6 304**
Nombre de participants de l'assurance-emploi en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	2 711	**2 743**
Nombre d'entreprises nouvellement aidées par les interventions des services publics d'emploi	559	**534**
Nombre de nouvelles ententes de qualification (nouveaux participants aux stratégies du CDRCMO)	579	**535**
Sorties totales de l'aide	2 200	**2 475**

6 Les facteurs de contingence

Certains facteurs externes peuvent influer sur l'atteinte des résultats prévus dans le présent plan d'action. Dans la mesure où ceux-ci sont connus, il importe d'en tenir compte pour évaluer avec justesse la performance d'Emploi-Québec au moment de la reddition de comptes.

Les cibles du présent plan d'action sont donc préliminaires. Elles seront revues au plus tard à l'automne 2015 et pourraient être ajustées pour tenir compte, notamment, des résultats effectifs de 2014-2015, des ressources allouées à Emploi-Québec et des prévisions économiques révisées pour 2015-2016.

7 Le tableau synoptique

MISSION	Contribuer à développer l'emploi et la main-d'œuvre ainsi qu'à lutter contre le chômage, l'exclusion et la pauvreté dans une perspective de développement économique et social

ENJEUX

L'adéquation entre les besoins des entreprises et les compétences de la main-d'œuvre dans un contexte où la rareté de main-d'œuvre et le chômage coexistent

ORIENTATIONS

1. Accélérer l'insertion à l'emploi des personnes prêtes à intégrer le marché du travail	2. Favoriser l'insertion en emploi de la clientèle des programmes d'assistance sociale et des personnes faisant partie des groupes sous-représentés sur le marché du travail	3. Contribuer à structurer et à adapter la gestion des ressources humaines dans les entreprises, favorisant ainsi une amélioration de leur productivité	4. Participer à l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre

AXES D'INTERVENTION ET STRATÉGIES D'ACTION

Une information sur le marché du travail facilement accessible et adaptée aux besoins des différents utilisateurs

- Favoriser une utilisation maximale, par une plus grande accessibilité, des services universels de placement et d'information sur le marché du travail (IMT), plus particulièrement des services en ligne, par toutes les clientèles suffisamment autonomes

Des services de placement et de soutien à la recherche d'emploi pour l'insertion en emploi

L'intervention auprès des personnes qui ont besoin d'une aide ou d'une formation d'appoint

- Intervenir rapidement auprès des travailleurs licenciés et des nouveaux demandeurs de prestations en améliorant le repérage de ceux et celles qui ont un indice élevé d'employabilité et en s'appuyant sur la prestation de services renouvelée, axée vers l'emploi

Le soutien à la mobilité intrarégionale, interrégionale et professionnelle de la main-d'œuvre

- Favoriser et créer des liens entre les employeurs et les chercheurs d'emploi

La mobilisation, la préparation et l'accompagnement des clientèles présentant des obstacles à l'emploi

- Offrir, en collaboration avec les organismes communautaires œuvrant en employabilité (OCOE), des mesures et de l'accompagnement en vue de l'insertion et du maintien en emploi des clientèles sous-représentées sur le plan de l'emploi
- Poursuivre les activités en matière d'alphabétisation des clientèles adultes
- Accompagner les CJE dans leurs changements structurels
- Renforcer et soutenir les centres locaux d'emploi à repérer, parmi les clientèles considérées aptes au travail, celles qui sont les plus susceptibles de bénéficier d'une intervention d'Emploi-Québec

Des interventions proactives d'aide au placement adaptées aux besoins des différentes clientèles

- Identifier les actions et le potentiel de mise en place d'interventions proactives d'aide au placement

L'accompagnement des entreprises pour l'intégration et le maintien en emploi d'une main-d'œuvre diversifiée

- Sensibiliser et outiller les employeurs à l'importance de considérer les clientèles issues des groupes sous-représentés sur le marché du travail afin de combler les postes vacants (immigrants, personnes handicapées, sous-scolarisées (Alpha)
- **Maximiser l'utilisation des mesures et services pour s'assurer d'une intégration réussie en emploi de la clientèle présentant des obstacles à l'emploi plus importants**

Le soutien à la gestion des ressources humaines dans les entreprises dans une perspective innovante adaptée aux nouvelles réalités du marché du travail

- Soutenir les entreprises, dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, à l'importance d'adapter leurs pratiques en matière de gestion des ressources humaines et d'assurer une gestion prévisionnelle de leur main-d'œuvre
- **Renforcer l'utilisation de l'IMT auprès des entreprises**
- **Amorcer des travaux de réalignement de la prestation de services aux entreprises afin de rendre cette fonction plus efficiente**
- Renforcer l'utilisation de l'IMT et des services en ligne dans les interventions auprès des entreprises
- **Mettre à la disposition des outils présentant les « bonnes pratiques » en matière de gestion des ressources humaines**
- Optimiser la prestation de services aux entreprises en fonction du marché du travail et des capacités organisationnelles
- Soutenir les entreprises dans l'amélioration de leurs pratiques reliées aux activités de formation
- Améliorer les mécanismes de repérage et de ciblage des entreprises, notamment par l'utilisation de l'estimation des besoins afin de poursuivre la veille sur le marché du travail

La collaboration aux stratégies régionales sectorielles

Stratégie de soutien à la productivité des entreprises par le développement des compétences de la main-d'œuvre

- Soutenir, de façon particulière, la formation des travailleurs touchés directement par l'implantation de nouvelles technologies découlant d'investissements en capital physique, notamment par un soutien financier à la formation et aux salaires des participants

Le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre sans emploi dont le manque de qualification représente un obstacle à l'intégration en emploi

Le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre en emploi

- Utiliser la reconnaissance et le développement des compétences de la main-d'œuvre afin de diminuer certains obstacles à l'emploi

VISION	• Le travail est le meilleur moyen de réduire la pauvreté et d'assurer l'autonomie financière et l'insertion sociale des individus aptes au travail • Emploi-Québec de la Chaudière-Appalaches, une équipe compétente et dynamique, leader en matière d'emploi

ENJEUX

L'autonomie financière pour le plus grand nombre de personnes, la gestion rigoureuse des programmes d'assistance sociale et la mobilisation pour la solidarité sociale	L'adaptation organisationnelle d'Emploi-Québec aux besoins de la clientèle et du marché du travail, ainsi qu'aux changements de l'environnement interne

ORIENTATIONS

5. Contribuer à briser le cycle de la pauvreté en intervenant dans une perspective d'insertion en emploi auprès des personnes en situation de pauvreté, tout en accordant une aide financière aux personnes admises aux programmes d'assistance sociale	6. Poursuivre l'adaptation de la prestation de services, l'organisation territoriale et l'amélioration des processus de travail	7. Agir avec l'ensemble des partenaires pour une offre de service adaptée aux besoins des clientèles et du marché du travail	8. Poursuivre l'amélioration de la performance des interventions des services publics d'emploi

AXES D'INTERVENTION ET STRATÉGIES D'ACTION

Le soutien et l'accompagnement des prestataires de l'aide financière de dernier recours dans une perspective de mise en mouvement et d'insertion en emploi

- Assurer de fournir les moyens nécessaires aux intervenants internes et externes afin de permettre la mise en mouvement de cette clientèle

La collaboration à la mobilisation et à l'engagement des différents acteurs de la société québécoise dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale

Le soutien financier aux personnes et aux familles démunies conformément au cadre législatif et réglementaire

- Administrer l'aide de dernier recours avec efficacité et efficience

La saine gestion des fonds publics

L'adaptation de la prestation de services aux besoins de la clientèle, dont la diversification des modes de prestation de services

La contribution au développement d'un nouveau modèle de présence territoriale en lien avec l'optimisation de l'action gouvernementale en matière de prestation de services

- Assurer la mise en place régionale d'un nouveau modèle de présence territoriale

Le développement et la mise en œuvre de bonnes et innovantes pratiques de gestion des ressources humaines

- Maintenir et optimiser les compétences du personnel
- Poursuivre les activités du plan de travail régional pour l'amélioration de la qualité de vie au travail et du service à la clientèle

Le soutien des partenaires à l'intégration réussie des personnes au marché du travail

- Diffuser à nos partenaires l'information sur les services universels d'Emploi-Québec

La collaboration des partenaires concernés pour l'appui à la persévérance des participants et des participantes aux mesures actives

- **Une compréhension commune des problématiques et un partage des meilleures pratiques**
- Optimiser les partenariats régionaux dans le cadre de notre prestation de services individus/entreprises

L'intégration adéquate de l'IMT dans les tâches des intervenants et intervenantes et dans les processus de prise de décision

- **Produire des contenus en IMT dans un langage accessible**
- **Connaître les retombées de l'utilisation de l'IMT auprès des principaux acteurs**
- Renforcer l'utilisation de l'IMT dans la prise de décision tant au niveau stratégique qu'opérationnel
- Adapter les processus de planification et d'estimation des besoins, tant des personnes que des entreprises, pour favoriser l'adéquation, ainsi que le suivi des résultats

L'arrimage entre les services aux individus et les services aux entreprises

- Maintenir la préoccupation de coordination du service aux individus et du service aux entreprises

ANNEXE A : Résultats 2014-2015

		Chaudière-Appalaches			Ensemble du Québec
	INDICATEURS	CIBLES 2014-2015	Résultats 2014-2015	% d'atteinte	% d'atteinte
	SERVICES PUBLICS D'EMPLOI				
1	Total des nouveaux participants	11 135	12 893	115,8 %	105,8%
2	Nombre de personnes en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	6 018	7 528	125,1 %	104,2 %
3	Nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi, participants des programmes de l'assistance sociale	2 677	3 200	119,5 %	96,7 %
4	Nombre de participants des programmes de l'assistance sociale en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	1 211	1 279	105,6 %	90,3 %
5	Nombre de nouveaux participants de l'assurance-emploi aux interventions des services publics d'emploi	6 304	7 658	121,5 %	117,6 %
6	Nombre de participants de l'assurance-emploi en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	2 711	3 012	111,1 %	111,6 %
7	Nombre d'entreprises nouvellement aidées par les interventions des services publics d'emploi	559	602	107,7 %	107,9 %
8	Nombre de nouvelles ententes de qualification (nouveaux participants aux stratégies du CDRCMO)	579	540	93,3%	107,7%
	SERVICES DE SOLIDARITÉ SOCIALE				
9	Total des sorties de l'aide financière de dernier recours	2 200	2 155	98 %	94 %

ANNEXE B :
Indicateurs et cibles de résultats 2015-2016 selon les centres locaux d'emploi

	Indicateurs	Total Région	L'Islet	Montmagny	Saint-Lazare	Littoral	Sainte-Croix	Sainte-Marie	Saint-Joseph	Lac-Etchemin	Saint-Georges	Thetford Mines
1	Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi	11 576	667	912	887	2 897	1 008	898	540	646	1 619	1 504
2	Nombre de personnes en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	6 286	362	495	481	1 574	547	488	293	351	879	816
3	Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi, participants de l'assurance-emploi	6 304	411	453	495	1 569	619	524	302	371	855	706
4	Nombre de participants de l'assurance-emploi en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	2 743	179	197	215	684	269	228	131	161	372	307
5	Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi, participants des programmes de l'assistance sociale	3 003	125	280	218	760	192	198	131	148	446	503
6	Nombre de participants des programmes de l'assistance sociale en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	1 435	60	134	104	364	92	95	63	71	213	240
7	Nombre d'entreprises nouvellement aidées par les interventions des services publics d'emploi	534	27	34	44	151	38	51	30	24	77	61
8	Nombre de nouveaux participants aux stratégies du CDRCMO (ententes de qualification)	535	28	46	42	113	56	59	43	13	90	47

ANNEXE C :

Synthèse des échanges portant sur l'activité de rareté de main-d'œuvre réalisée par le CRPMT auprès des entreprises le 19 novembre 2014

L'activité s'est résumée sous quatre grands thèmes : le recrutement, la rétention, l'innovation et l'information dans un contexte de rareté de main-d'œuvre.

En ce qui a trait au **recrutement,** les entreprises doivent s'adapter aux nouvelles demandes des employés. En effet, ceux-ci recherchent de plus en plus une conciliation travail-famille, ce qui se traduit très souvent par un horaire de travail souple. Ils cherchent aussi l'épanouissement personnel au travail, la mobilité interne et les promotions.

Les entreprises sentent que leurs salaires sont concurrentiels, mais cela n'est toutefois pas suffisant pour attirer et répondre à la complexité des tâches demandées. On remarque qu'il est plus difficile d'attirer les professionnels ou les spécialistes en région. Cela semble difficile de payer davantage pour les compétences dans une entreprise syndiquée; le département des ressources humaines aimerait rémunérer au rendement de la production.

Les entreprises doivent donc se démarquer, se différencier et être créatives pour attirer du personnel. La nouvelle façon d'intégrer rapidement des gens en emploi est d'offrir la formation à l'interne, et ce, même si le candidat n'a pas toutes les compétences requises à l'entrée pour le poste. À l'embauche, on estime que le savoir-être est le premier critère auquel l'employé doit maintenant répondre. Finalement, afin d'attirer des étudiants en région, il faut les amener en entreprise et leur offrir des stages rémunérés.

Les pratiques gagnantes en ressources humaines afin de favoriser la **rétention** sont premièrement d'assurer l'intégration et l'accompagnement des nouvelles ressources. Offrir de la formation pour l'ensemble du personnel s'avère également un bon moyen de rétention. La souplesse des horaires, le sentiment d'appartenance, le climat de travail et la reconnaissance des employés sont tous des moyens de rétention de la main-d'œuvre.

Le phénomène de rareté de main-d'œuvre influence, selon les entreprises, leurs relations avec leur personnel. Ils doivent être davantage disponibles pour leurs employés et développer leur sentiment d'appartenance. Les communications internes telles que les rencontres hebdomadaires, le journal interne ainsi que de la transparence dans la communication encouragent la rétention. Les raisons pour lesquelles les employés quittent leur emploi sont majoritairement les quarts de travail de nuit et de fin de semaine et les conditions de travail difficiles.

En matière d'**innovation,** il est de plus en plus reconnu que le service des ressources humaines des entreprises dépasse les simples fonctions de recrutement de personnel et de gestion de la paie. Il implique dorénavant les responsabilités d'attraction et de mobilisation de la main-d'œuvre. Il a davantage un rôle stratégique; il doit avoir un « sens des affaires » et être en mesure de comprendre les indicateurs de rendement de l'entreprise pour ensuite accompagner et conseiller les gestionnaires. La formation dans un contexte de rareté de main-d'œuvre représente un défi puisque les entreprises doivent investir dans le personnel non qualifié et s'assurer du transfert des acquis des personnes qui quittent pour la retraite.

Pour contrer le ralentissement de la production, il faut favoriser la polyvalence des postes et développer de nouveaux modes de formation tels que les capsules vidéo. Les responsables des ressources humaines affirment qu'ils ne peuvent pas innover s'il n'y a pas de volonté de la direction de l'entreprise. C'est pourquoi ils doivent avoir un rôle de planification et de marketing afin de porter des messages clairs à la gestion et ainsi favoriser le changement. D'autre part, pour rendre les employés plus performants, il faut avoir une stratégie pour chaque catégorie d'employés (jeunes, femmes, hommes, personnes âgées), s'intéresser à eux et revoir les méthodes de travail. Les organisations du travail qui appliquent les méthodes telles que le Lean et le Kaizen et l'automatisation des procédés de production aident à contrecarrer les effets de rareté de main-d'œuvre.

Les principales causes de la rareté de main-d'œuvre soulevées par les entreprises sont la démographie, le décrochage scolaire et le fait que les gens peuvent « magasiner » leur emploi. Les discours, l'information et les perceptions qui sont véhiculés aux jeunes sur certains types d'emploi font en sorte que certains secteurs sont peu valorisés. Notamment, le secteur manufacturier est souvent touché dû à ses fluctuations de production et la localisation géographique des entreprises est généralement éloignée des milieux urbains.

Les compétences les plus difficiles à combler sont celles liées au savoir-être, à la littératie de base, au leadership et à la connaissance de l'anglais. Les métiers et professions exigeant des formations de type professionnel, comme le diplôme d'études professionnelles (DEP) ou le diplôme d'études collégiales (DEC), demeurent des défis constants. Les problématiques liées à la gestion des ressources humaines impliquent d'autres acteurs de l'entreprise comme l'équipe de direction. En effet, les gestionnaires doivent de plus en plus s'impliquer. Le travail d'équipe est beaucoup prôné.

Les conséquences vécues dans les entreprises par la rareté de main-d'œuvre sont le transfert de production dans une autre entreprise, des difficultés d'adaptation, un ralentissement de la croissance de l'entreprise, le processus de recrutement adapté (pour le savoir-être) et un taux de roulement important qui a un impact sur les employés en place. Les **informations** utilisées par les entreprises sont issues notamment de différents partenariats locaux comme les tables de représentants en ressources humaines (Tables RH), l'information sur le marché du travail « en ligne » et les sites Internet de recherche d'emploi.

ANNEXE D :
Membres du Conseil régional des partenaires du marché du travail en date du 6 mai 2015

MEMBRES DE L'EXÉCUTIF DU CRPMT

Président
CARON, J. Benoit, directeur général
Fédération des coopératives de services à domicile et de santé du Québec

Vice-président
GAUVIN, Richard, vice-président
Conseil central de Québec Chaudière-Appalaches CSN

Vice-président
QUIRION, Alain, directeur
Tandem international

Secrétaire
TREMBLAY, Marc, directeur régional
Emploi-Québec de la Chaudière-Appalaches

MEMBRES REPRÉSENTANT LA MAIN-D'ŒUVRE

BOIES, Sébastien, vice-président
Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP, section locale 3783)

CASTRO, Émilia, vice-présidente
Conseil central de Québec Chaudière-Appalaches CSN

GAUVIN, Richard, vice-président
Conseil central de Québec Chaudière-Appalaches CSN

LA RUE, Marc, conseiller syndical
Conseiller syndical pour le service de la main-d'œuvre, Centrale des syndicats démocratiques

POULIN, Roch, secrétaire et directeur régional
Fédération de l'UPA de la Beauce à Saint-Georges

ST-ONGE, Richard, responsable local
Fonds de Solidarité

MEMBRES REPRÉSENTANT LES ENTREPRISES

ASSELIN, Jacques-Yvan, directeur principal
Fédération des caisses Desjardins du Québec

CARON, J. Benoit, directeur général
Fédération des coopératives de services à domicile et de santé du Québec

CHRÉTIEN, Simon, directeur général
Vallée de la plasturgie

LAFLAMME, Yvon, directeur principal
Raymond, Chabot, Grant, Thornton

MARTIN, Valérie, directrice des ressources humaines
TEXEL (division de ADS Inc.)

SKAKNI, Mustapha, chargé de projet
Centre de développement des entreprises (CDE) de Lotbinière

MEMBRES REPRÉSENTANT LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES (2) ET MEMBRES ISSUS DES MILIEUX DE LA FORMATION (4)

BIZIER, Jeanne, directrice générale
Carrefour jeunesse-emploi Beauce-Sud

CÔTÉ, Pascal, président
Syndicat de l'enseignement de la Côte-du-Sud (CSQ)

HORTH, Philippe, adjoint au vice-recteur à la formation et à la recherche
UQAR- Campus de Lévis

LANDRY, Mario, directeur général
Cégep Beauce-Appalaches

LESSARD, Normand, directeur général
Commission scolaire de la Beauce-Etchemin

QUIRION, Alain, directeur
Tandem international

MEMBRES DÉSIGNÉS SANS DROIT DE VOTE ET MEMBRES OBSERVATEURS

Ministère des Finances et de l'Économie
DELAGRAVE, Roch, directeur régional

Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du Territoire
DROUIN, Pierre, directeur régional par intérim

PLAN D'ACTION RÉGIONAL 2015-2016

Emploi Québec